

## EFEKTIFITAS PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA PRAMUNIAGA KEPALA KONTER DI SWALAYAN X

Harfi Muthia Rahmi  
Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta  
Jl. Turonggo No . 35a Kuncen, Wirobrajan. Yogyakarta  
agio\_nobile@yahoo.com

### Abstrak

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menitik beratkan akan hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki kekuatan mempengaruhi hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan dengan cara-cara tertentu (Bass, 1985). Dibandingkan dengan kepemimpinan transaksioanal, kepemimpinan transformasional lebih efektif diterapkan di banyak bidang seperti bisnis, militer, industri, rumah sakit, dan lingkungan pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas pelatihan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kemampuan kepemimpinan transformasional pada pramuniaga kepala konter di swalayan pamella. Subyek penelitian berjumlah 15 orang dari 6 cabang swalayan pamella di Yogyakarta. Penelitian ini adalah penelitian eksperimen dengan *rancangan one group pretest-posttest design*. Hasil analisis data diuji dengan menggunakan *wilcoxon signed ranks test* . menunjukkan ada perbedaan antara sebelum diberi pelatihan dan setelah diberikan pelatihan, yaitu  $asymptotic\ sig = 0,003$  dan  $symp\ sig < nilai\ p (0,05)$ . Sehingga menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional, hal ini dikarenakan hasil analisis data yang menunjukkan sangat signifikan.

Kata kunci: pelatihan kepemimpinan transformasional

### PENDAHULUAN

Seiring dengan lingkungan bisnis yang sudah memasuki perdagangan bebas ini, membuat tekanan-tekanan persaingan semakin meningkat, tuntutan untuk melakukan perubahan dalam berbagai aspek di perusahaan juga semakin tinggi, terutama dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan. Kaitannya dengan perusahaan di Indonesia khususnya bisnis dalam bidang retail/swalayan yang akhir-akhir ini semakin menjamur, sebagai akibat perubahan pola masyarakat memenuhi kebutuhan rumah tangga, dari pasar tradisional hingga pasar modern. Hal ini merupakan sebuah tantangan, karena untuk dapat mengikuti perkembangan bisnis yang ada sekarang ini, dan untuk menjadikan perusahaan tersebut tetap eksis, maka perlu dilakukan banyak perubahan untuk menjadi lebih baik dan profesional.

Swalayan X merupakan salah satu swalayan besar di Yogyakarta, yang saat ini sedang bersaing dengan swalayan-swalayan baru, memilih swalayan X dikarenakan swalayan ini berdiri sejak era tahun 1990 an berkembang menjadi swalayan besar dengan 6 cabang, dan saat ini harus bertahan dikarenakan muncul swalayan—swalayan baru yang lebih modern yang bukan hanya menawarkan harga menarik, namun juga memberikan kenyamanan pada konsumen dengan keramahan dan pelayanan yang memuaskan. Menciptakan pelayanan yang memuaskan dibutuhkan kemauan dan kesadaran karyawan secara menyeluruh, karena dengan pelayanan yang memuaskan terhadap konsumen, akan

meningkatkan jumlah pelanggan dan memperluas pangsa pasar (Yudhawati 2005).

Peneliti menggali permasalahan yang ada di swalayan X dengan melakukan penyebaran Angket Diagnosa Organisasi (ADO). Menggunakan ADO dikarenakan ADO adalah salah satu alat diagnosa yang cocok digunakan di swalayan X, selain sederhana dan mudah dipahami dan diterima oleh segala kalangan karyawan yang disibukkan oleh pekerjaan, ADO dapat mengungkap banyak aspek yang terdeteksi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Angket Diagnosa Organisasi adalah angket yang berisikan aitem-aitem yang berkaitan dengan aspek organisasi, karyawan dan sistem. Hasil Penyebaran angket diagnosa organisasi yang dilaksanakan pada bulan Mei 2012 tersebut adalah sebagai berikut :

Selain menggunakan ADO, peneliti melakukan pendalaman diagnosa dengan menggunakan wawancara dan observasi.

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa ada beberapa permasalahan yang ada di swalayan X, sehingga peneliti dapat menyimpulkan bahwa permasalahan yang ada, yaitu:

1. Hubungan antar karyawan, yaitu khususnya permasalahan hubungan antara atasan dan bawahan yang kurang harmonis.
2. *Job description* yang kurang disosialisasikan.
3. Kinerja pramuniaga yang menurun, kurang disiplin dan adanya komplain dari konsumen dikarenakan pelayanan kurang baik.

Dari tiga permasalahan yang disimpulkan oleh peneliti, hanya di dipilih satu permasalahan yang akan diteliti, yaitu mengenai hubungan atasan dengan bawahan yang kurang harmonis. Peneliti memilih permasalahan tersebut dikarenakan kinerja yang akan baik apabila hubungan antar karyawan juga baik, atau lebih tepatnya kenyamanan karyawan ditempat kerjanya.

Dari permasalahan yang diperoleh, mengindikasikan bahwa adanya penurunan kinerja karyawan, dan adanya pemimpin yang tidak dihargai oleh bawahannya, hubungan bawahan dan atasan yang tidak harmonis, sehingga peneliti menyimpulkan bahwa permasalahan yang terjadi di swalayan X adalah gaya kepemimpinan yang perlu dibenahhi. Peneliti memilih intervensi yang dilakukan adalah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan khususnya kepala konter, yang berhubungan langsung dengan karyawan pramuniaga. Peneliti memilih pelatihan kepemimpinan transformasional dikarenakan, aspek-aspek yang ada di dalamnya, mencakup pembentukan pemimpin yang mampu mengatur bawahannya dengan bawahan merasa tidak adanya keterpaksaan dalam bekerja dengan dibawah pengawasan dan kendali pimpinan. Selain itu, kepemimpinan transformasional dipilih dikarenakan disesuaikan dengan visi misi swalayan X yang mengedepankan kerja ikhlas, yang diasumsikan bahwa reward berupa imbalan kerja atau gaji bukan menjadi prioritas di perusahaan tersebut.

Perilaku yang ada di dalam kepemimpinan transformasional disebabkan oleh adanya kreatifitas, orientasi kelompok, menghargai, mengajari, tanggung jawab dan pengakuan (Bass & Avolio dalam Ivana Simic, 1998).

Ditinjau dari aspek-aspek yang ada didalam kepemimpinan transformasional, seperti adanya ketidak disiplin karyawan, yaitu, tidak berseragam, istirahat sebelum jamnya, mengumpul disalah satu tempat untuk mengobrol disaat jam kerja, mengindikasikan penurunan motivasi kerja karyawan, sehingga pimpinan konter perlu memberikan motivasi agar bawahan antusias didalam menyelesaikan pekerjaannya sampai pada batas jam kerja yang telah ditentukan disetiap harinya. Hal ini terdapat didalam aspek kepemimpinan transformasional, yaitu aspek motivasi inspirasional (Bass, 1990).

Selain aspek motivasi inspirasional, ada aspek yang perlu dikembangkan didalam diri pimpinan swalayan X, yaitu stimulasi intelektual yaitu agar para pemimpin memiliki kreatifitas dan inisiatif dalam rangka menggerakkan bawahan melakukan apa yang menjadi keinginan pemimpin tersebut, sehingga teguran-teguran yang sering dilakukan tidak mendapat respon negatif dari bawahan.

Menurut Peters (Surachman, 2007), selama fase pertumbuhan seorang pemimpin memerlukan kemampuan kepemimpinan transformasional untuk mengembangkan usaha. Kemampuan kepemimpinan transformasional merupakan dasar dalam perencanaan

dan pengendalian sumber daya manusia, dan pemasaran untuk mencapai keberhasilan. Faktor yang berhubungan dengan kemampuan transformasional adalah kepemimpinan seseorang, hal ini diungkapkan oleh Kartono (1983) kepemimpinan adalah inti dari manajemen.

Dalam penelitian ini, untuk mengatasi permasalahan tersebut diatas, peneliti memilih memberikan pelatihan. Pelatihan dipilih karena pembelajaran untuk orang dewasa. Pelatihan yang dipilih sesuai dengan permasalahan yang terdiagnosa di perusahaan tersebut. Pelatihan yang digunakan adalah pelatihan kepemimpinan transformasional, hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan ini lebih mendekati permasalahan kepemimpinan yang ada di swalayan X, yaitu lebih pada bagaimana menjalin hubungan antara atasan dan bawahan yang baik, seperti menghargai bawahan dan menjadi pemimpin yang dihargai, dihormati oleh bawahan, sehingga bawahan menjadi lebih produktif dalam bekerja dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Pelatihan kepemimpinan transformasional memiliki kelebihan, yaitu untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang paling tinggi dari kebutuhan dasar maslow, transformasional lebih pada pemenuhan kebutuhan akan harga diri dan sosial. Bass (1990: P. 9), menyatakan bahwa dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional lebih efektif diterapkan di banyak bidang seperti bisnis, militer, industri, rumah sakit, dan lingkungan pendidikan.

Sehingga, peneliti berasumsi, dengan pelatihan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasional dan dapat menjadikan hubungan antara atasan dan bawahan menjadi lebih harmonis dan meningkatkan motivasi karyawan bawahan dan meningkatkan produktifitas dalam memberikan pelayanan untuk keberlangsungan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti efektifitas pelatihan kepemimpinan transformasional pada pramuniaga kepala konter di swalayan X.

Penelitian serupa dengan yang akan peneliti angkat adalah pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap kepemimpinan transformasional di perusahaan kulit Ethiopia. Penelitian ini dilakukan oleh Shibru & Darsan (2011). Dengan judulnya yaitu "Transformational Leadership and its Relationship with subordinate satisfaction with the leader" (The case of Leather Industry in Ethiopia).

Penelitian yang akan dilakukan ini, dengan judul efektifitas pelatihan kepemimpinan transformasional pada Pramuniaga Kepala Konter di Swalayan X, belum pernah diteliti di Indonesia dikarenakan dilakukan di perusahaan ritel dan subjek penelitiannya adalah kepala konter di swalayan X. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan transformasional yang ditulis oleh Bass.

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama (Terry, 1954). Kepemimpinan merupakan suatu proses atau tindakan

untuk mempengaruhi aktivitas suatu kelompok organisasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Stogdill, 1977)

Dalam masa dua dekade terakhir ini ada dua gaya kepemimpinan yang menjadi perhatian utama para pakar organisasi yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Benjamin & Flynn, 2006). Gaya kepemimpinan transaksional merupakan suatu dinamika pertukaran antara pimpinan dan bawahan, dimana pimpinan menetapkan sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi reward yang diharapkan oleh bawahan bilamana sasaran dapat dicapai (Bass, 1999). Gaya kepemimpinan transformasional menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan (Bass, 1999).

Bass, 1985 (dalam Wagimo dan Djameludin, 2005) mendefinisikan kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kekuatan mempengaruhi hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan dengan cara-cara tertentu. Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada pengaruh dan hubungan antara atasan dan bawahannya.

Bass mengindikasikan ada tiga ciri kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual (Avolio, dkk, 1988; Bycio, dkk, 1995; Howel & Avolio, 1993; Yukl, 1998; Seltzer dan Bass, 1990; 1995). Dalam revisinya Bass mengklasifikasikan kemampuan pemimpin transformasional menjadi empat, yaitu : (1)



Pengaruh ideal , (2) Motivasi inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, dan (4) Pertimbangan/perhatian individu.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah efektifitas pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kemampuan kepemimpinan transformasional pada pramuniaga kepala konter di swalayan X.

## METODE PENELITIAN

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu variabel terikat (dependent variable) dan variabel bebas (independent variable). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kemampuan kepemimpinan transformasional, sedangkan variabel bebasnya adalah pelatihan kepemimpinan transformasional.

Subjek penelitian adalah pramuniaga kepala konter Swalayan X, dengan kriteria memiliki minimal 2 orang bawahan yang memiliki masa kerja minimal 6 (enam) bulan dan pendidikan minimal setingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP). Jumlah subjek penelitian yang dikenai eksperimen adalah 15 orang, tanpa kelompok kontrol. Hal ini dikarenakan subjek penelitian terbatas.

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen dengan rancangan *one group pretest-posttest design*, pada desain eksperimen ini menggunakan satu kelompok partisipan yang diberi perlakuan atau intervensi (Shaughnessy, Zechmeister, Zechmeister 2007).

Dalam rancangan eksperimen ini digunakan satu kelompok subjek. Pertama-tama dilakukan pengukuran (*pre-test*) lalu dikenakan perlakuan (intervensi) kemudian dilakukan pengukuran untuk yang kedua kali (*post-test*). Perlakuan yang diberikan adalah pelatihan kepemimpinan Transformasional. Sebelum diberi perlakuan maka kelompok ini akan diukur terlebih dahulu kemampuan kepemimpinan transformasional untuk dijadikan *pre-test*.

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang berbentuk skala. skala adalah sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui (Suharsimi Arikunto, 2010). Dalam penelitian ini, skala digunakan untuk mengumpulkan beberapa data dari karyawan mengenai variabel yang diukur, yaitu kemampuan kepemimpinan transformasional.

Dalam penelitian yang akan dilakukan ini, untuk mendapatkan reliabilitas dan validitas alat ukur yang akan digunakan, peneliti menggunakan uji terpakai. Hal ini dilakukan dikarenakan subjek penelitian yang terbatas. Skala ini terdiri dari 40 aitem yang terdiri dari 28 *favourable* dan 12 *unfavourable*. Aitem *Favourable* adalah aitem yang mendukung variable yang diukur dan aitem *unfavourable* adalah aitem yang tidak mendukung variable yang diukur. Berdasarkan uji terpakai alat ukur, diketahui bahwa kuesioner kemampuan kepemimpinan transformasional berdasarkan penilaian subjek sendiri memiliki koefisien reliabilitas alpha

sebesar 0,916 dengan rentang korelasi aitem total (rit) antara 0,267 sampai 0,774. Sehingga aitem yang tersisa dan valid digunakan 24 aitem.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif non parametrik, Uji statistik non parametrik adalah pengujian data tanpa perlu memenuhi uji asumsi normalitas dan asumsi lainnya (Saleh, 1986). Analisis data kuantitatif non parametrik yang digunakan adalah uji *wilcoxon* untuk menguji ada tidaknya perbedaan kepemimpinan Transformasional sebelum dan sesudah diberi pelatihan. Semua analisis data menggunakan paket *Statistical Product and Service Solution (SPSS) for Windows versi 16.0*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Wilcoxon digunakan untuk menganalisis hasil-hasil pengamatan yang berpasangan dari dua data apakah berbeda atau tidak. Hipotesis terima jika  $\text{asympt sig} < \text{nilai } p (0,05)$ . Nilai yang didapat dari uji hipotesis nilai  $\text{asympt sig} = 0,003$  Sehingga nilai  $\text{asympt}$  lebih kecil dari pada nilai  $p$ .

Judul penelitian ini adalah “Efektifitas Pelatihan kepemimpinan transformasional pada pramuniaga kepala konter di swalayan X”. Tujuannya adalah untuk mengetahui efektifitas pelatihan kepemimpinan transformasional pada pramuniaga kepala konter swalayan. Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis yang dilakukan  $\text{asympt sig} < \text{nilai } p (0,05)$  sehingga hipotesis **diterima**.

Pelatihan merupakan metode yang efektif untuk mengubah struktur kognitif, memodifikasi sikap dan mengubah keterampilan karena

melibatkan proses belajar yang efektif. Semakin peserta pelatihan berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan maka semakin banyak keterampilan dari keahlian baru yang dimiliki karena semakin banyak informasi yang diperoleh dan peserta pelatihan menjadi terlatih untuk menerapkan secara langsung dalam kegiatan kerja sehari-hari.

Meningkatnya kemampuan kepemimpinan transformasional pramuniaga kepala konter swalayan peserta pelatihan setelah dilakukannya pelatihan menunjukkan adanya pengaruh dari pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan terhadap subjek penelitian.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Noruzy, dkk (2012) dengan judul *“Relation between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance”: An empirical investigation of manufacturing firms*. Penelitian ini mengatakan bahwa kepemimpinan transformational secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi pembelajaran organisasi, pengetahuan manajemen, inovasi organisasi, dan kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasi akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dalam hal ini tentu ini kinerja organisasi tidak terlepas dari adanya manajemen dan kepemimpinan itu sendiri.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Shibu & Darsan (2011) yang berjudul *“Transformational leadership and its relationship with subordinate satisfaction with the leader (the case of leather industry in*

*Ethiopia*). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara aspek-aspek yang ada di dalam kepemimpinan transfromational dengan kepuasan bawahan terhadap pimpinan di industri kulit Ethiopia yang mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional.

Pelatihan kepemimpinan transformasional yang telah dilaksanakan menggunakan metode experiential learning, yang artinya melibatkan peserta secara aktif di setiap sesi pelatihan sehingga peserta belajar dan mengalami secara langsung setiap proses selama pelatihan. Hal tersebut dilakukan dengan cara melakukan diskusi interaktif antara peserta dan trainer, melakukan permainan peran dan mengerjakan lembar kerja. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Noe (2005) bahwa pelatihan merupakan program yang diselenggarakan oleh perusahaan atau organisasi untuk memfasilitasi karyawan agar memperoleh kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kompetensi tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang bisa meningkatkan kinerja karyawan. Ada banyak metode yang bisa digunakan dalam pelatihan misalnya diskusi, ceramah efektif dan proses pembelajaran langsung dan aktif dimana para peserta dilibatkan secara aktif dalam setiap sesi pelatihan.

Keberhasilan pelatihan kepemimpinan transformasional ini dipengaruhi oleh banyak hal, antara lain kompetensi trainer dalam memberikan materi, data ini diperoleh dari hasil evaluasi yang telah dikerjakan oleh peserta setelah pelatihan selesai dilakukan, antusiasme

peserta saat mengikuti pelatihan, hal ini diketahui dari hasil observasi selama pelatihan berlangsung dan terjadinya proses perubahan perilaku yang dilakukan oleh peserta ketika berada di tempat kerja. Data ini diketahui dari hasil skala kepemimpinan transformasional yang dilakukan dengan peserta, peserta menyatakan bahwa ketrampilan kepemimpinan transformasional menjadi lebih baik setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan transformasional. Perubahan perilaku ini dapat dijelaskan dengan teori dari Ajzen (2005), bahwa proses perubahan perilaku seseorang setelah mendapatkan pengetahuan terdiri dari tiga proses. Proses pertama ketika individu tertarik untuk melakukan sebuah perilaku baru setelah mendapatkan pengetahuan mengenai perilaku tersebut. Individu kemudian menentukan sikap terhadap perilaku dengan menilai dampak positif dan negatif perilaku tersebut pada dirinya. Jika dikaitkan dengan konteks pelatihan kepemimpinan transformasional, partisipan yang telah mendapatkan pengetahuan mengenai kepemimpinan transformasional merasa tertarik dengan hasil yang akan didapatkan bila mereka menerapkan dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional. Partisipan kemudian sikap menentukan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan transformasional dengan menilai dampak positif ataupun negatif dari hal tersebut. Pada pelatihan ini, para peserta mendapatkan penjelasan mengenai keuntungan yang diperoleh bila mereka meningkatkan keterampilan kepemimpinan

transformasional dan kerugian jika tidak menerapkan kepemimpinan transformasional di setting kerja sehari-hari.

Partisipasi peserta pelatihan terlihat aktif dalam memberikan argumen terhadap materi pelatihan melalui pertanyaan-pertanyaan. Selain itu, peserta juga aktif terlibat dalam permainan dan diskusi yang diadakan guna lebih meningkatkan pemahaman peserta terhadap materi pelatihan yang diberikan. Demikian juga dengan trainer yang menyampaikan materi pelatihan, peserta pelatihan merasa puas dan senang dengan cara yang digunakan pelatih dalam menyampaikan materi pelatihan sehingga peserta bisa menyerap dan memahami informasi yang disampaikan, dan begitu juga dengan proses belajar para peserta merasa secara keseluruhan merasa puas dengan proses belajar yang berlangsung.

Penelitian inipun tidak luput dari kelemahan dan keterbatasan, diantaranya adalah kekurangan pada inform concern yaitu disebutkan tujuan penelitian ini, hal ini diduga menyebabkan peserta menjadi faking good, hal ini dikaitkan dengan hasil penelitian yang didapat dilihat dari skornya. Idealnya, dalam inform concern tidak disebutkan tujuan penelitian, sehingga hasilnya lebih alami dan didapat hasil yang lebih valid.

## SIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan diawal, dan setelah dilakukan penelitian, maka didapatkan hasil penelitian yang telah

di analisis berdasar data yang ada, sehingga dapat diketahui adanya perbedaan yang signifikan pada kemampuan kepemimpinan transformational pramuniaga kepala konter swalayan antara sebelum dan sesudah dilaksanakannya pelatihan kepemimpinan transformational. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformational dinyatakan efektif diberikan pada pramuniaga kepala konter swalayan.

Melihat pembahasan dan juga kesimpulan, ada beberapa hal yang dapat peneliti sarankan yaitu Modul yang dibuat oleh peneliti untuk swalayan X tentang kepemimpinan transformasional, dapat digunakan kembali untuk pelatihan yang sama apabila sewaktu-waktu dibutuhkan untuk pelatihan divisi lain di dalam swalayan X. Berdasar pemaparan permasalahan yang dihasilkan ada dari hasil diagnosa organisasi, dapat ditindak lanjuti untuk dilakukan pembenahan pada permasalahan yang belum tersentuh oleh peneliti, yaitu permasalahan job deskripsi dan kinerja yang menurun. Saran untuk peneliti selanjutnya yaitu desain penelitian yang digunakan tidak menggunakan kelompok kontrol, sehingga dalam penelitian selanjutnya bisa menggunakan kelompok kontrol. Saran yang kedua untuk peneliti selanjutnya adalah Modul yang dibuat oleh peneliti dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya, hanya perlu disempurnakan kembali dan disesuaikan dari segi lamanya waktu pelatihan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Aaron, G. A. 2006. *Transformational And Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice*. American Psychiatric Association. Serv 57:1162-1169



- Ambar Teguh Sulistiyani. 2008. *Kepemimpinan Profesional: Pendekatan Leadership Games*. Gava Media. Yogyakarta.
- Ancok, J., Wagimo. 2005. *Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Motivasi Bawahan Di Militer*. Vol. 32. No. 2. Hal: 112-127
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, Walter, O. 1988. *Transformational Leadership In A Management Game Simulation*. Group & Organization Studies. Vol. 13. No. 1, hal: 59-80
- Azwar, S. (2004). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Bernardin and Russel. 1998. *Human Resources Management*. Second Edition. Singapore. McGraw-Hill Book Co.
- Basadur, M., Scandura, T. A., & Graen, G. B. 1986. *Training Effect On Attitudes Toward Divergent Thinking Among Manufacturing Engineers*. Journal Of Applied Psychology. Vol. 71. No. 4, hal: 612-617
- Bass, B. M. 1985. *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York : The Pree Press
- Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill's Hand Book Of Leadership*. New York : The Pree Press
- Cut Zurnali. 2004. *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Prilaku Produktif Karyawan Pada Divisi Long Distance PT. Telkom Indonesia, Tbk*. Tesis. Program Pascasarjana. Unpad. Bandung.
- Cummings, T., G., & Worley. 2005. *Organizational Development and Change (8<sup>th</sup> Edition)*. Mason, OH : Thomson South-Western
- DeCenzo and Robbins, 1999. *Human Resources Management*. Sixth Edition. New York. John Willey Sons, Inc.
- Gomez-Meija, Balkin, Cardy. 2001. *Managing Human Resources*. International Edition. Prentice hall, Inc. New Jersey.
- Hunsucker, P. L. 2001. *Training In Management Skills*. New Jersey. Prentice Hall International, Inc.
- Kartono, K. 1986. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Rajawali.

- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. 2003. *Human Resources Management*. International Edition. The McGraw-Hill Book Companies, Inc. New York.
- Kreitne, R., & Kinicki, A., 2005. *Prilaku Organisasi, Organizational Behavior*. Edisi 5. Terjemahan Erly Suandy. Jakarta : Salemba Empat
- Kelloway, E. K., Barling, J., & Weber, T. 1996. *Effect Of Transformational Leadership Training On Attitudinal And Financial Outcomes: A Field Experiment*. Journal of Applied Psychology. Vol. 81. No. 6. Hal: 827-832
- Linawati. 2004. *Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Keyakinan Bawahan Pada Kepemimpinan Transformasional: Suatu Pendekatan Model Syncretical*. Kinerja. Vol. 8. No. 2. Hal: 148-162
- Mujiasih, E., Hadi, S. 2003. *Persepsi Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Pengaruhnya Terhadap Upaya Ekstra (Extra Effort) Pegawai Dinas Kesehatan Kota (Dkk) Semarang, Salatiga, Dan Kabupaten Semarang Di Ungaran*. Jurnal bisnis dan ekonomi.
- Noe, R. A. 1999. *Employee Training and Development*. Singapore : Mc. Graw Hill
- Riggio, H. E. 2003. *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. Fourth Edition. New Jersey : Prentice Hall.
- Rita, A., Tondok, M. S. 2004. *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Kepuasan Kerja Karyawan*. Vol. 1. No. 1. Hal 35-49.
- Robbin, Stephen, P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia. Klaten. PT. Intan Sejati.
- Saleh, S. (1986). *Statistik Nonparametrik*. Yogyakarta: BPFE.
- Shibru B., Dharsan, G. M. 2011. *Transformational Leadership And It's Relationship With Subordinate Satisfaction With The Leader (The Case Of Leather Industry In Ethiopia)*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business. Vol. 3. No. 5. Hal:686-697.
- Suryabrata, S. (1983). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: CV. RAJAWALI.

Terry, G., R. 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Terry, G. R., & Rue, L. W. 1989. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bina Aksara

Universitas Ahmad Dahlan. 2012. *Panduan Akademik Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta*. Yogyakarta : UAD Press

Whetten, D. A. & Cameron, K. S. 2011. *Developing Management Skills*. Eight Edition. Boston: Prentice hall.

Yudhawati, D. 2005. *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transactional, Dan Komitmen Organisasi, Dengan Mutu Pelayanan Pramuniaga Matahari Department Store Magelang*. Jurnal Psikologi. Vol. 1. No. 1. Hal: 32-43

Yuniarsih, T & Suwanto. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Yukl, G. A. 1998. *Leadership In Organizations*. New Jersey : Printice Hall